

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Организация системы обучения персонала**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Исполнитель:  
Самойлова Елена Алексеевна,  
студент группы № Б-41,  
4 курса,  
очного отделения,  
направление «38.03.03 –  
Управление персоналом»  
\_\_\_\_\_

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.В.Федоровых

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Научный руководитель:  
Воробьева М.А.,  
канд.психол.наук, доцент  
кафедры акмеологии и  
менеджмента  
\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е»</b>	6
1.1. Общая характеристика деятельности ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е»....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е».....	12
1.3. Анализ существующей системы обучения персонала в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е».....	18
Выводы по главе 1.....	30
<b>ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е»</b>	32
2.1. Мероприятия по организации системы обучения в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» .....	32
2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения мероприятий системы обучения в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е».....	42
2.3. Оценка эффективности мероприятий по организации системы обучения в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е».....	45
Выводы по главе 2.....	47
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	49
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	52
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	56

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В современном мире промышленность, знания и технологии развиваются очень быстро, развиваются настолько быстро, что количество информации в течение нескольких лет удваивается. Из-за этого возникает проблема приспособления организации и ее работников к этим изменениям. Обучение в организации - это один из самых эффективных методов решения этой проблемы. В процессе трудовой жизни невозможно пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены в специальных школах или высших учебных заведениях, поэтому организация системы обучения персонала является одним из самых актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии существования находится предприятие.

Вопросы по обучению работника в организации широко освещены в научных публикациях таких авторов как, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, А.И. Лукичева, Н.И. Кабушкин, Ю.Г. Одегов, Б. Сербиновский, Байтасов, А.В. Дейнека, В. Крамер.

Тема «Организация системы обучения персонала» актуальна для ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» так как организация находится на стадии роста производительности труда. Эффективность деятельности компании является высокой и конкурентоспособной так как специфика организации связана с информационными технологиями, а они в первую очередь нуждаются в постоянном развитии. Для этого нужно чтобы кадровый состав предприятия состоял из высококвалифицированных работников. Поэтому службе управления персоналом нужно правильно организовывать систему обучения сотрудников и контролировать все его процессы.

**Проблема исследования** заключается в необходимости разработки мероприятий по организации системы обучения персонала в организации ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е».

**Цель исследования:** изучение и организация системы обучения персонала в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е».

**Задачи исследования:**

1. Изучить и проанализировать теоретические источники по проблеме обучения персонала;
2. Проанализировать систему управления и систему обучения персонала в ООО НПФ «ДАТАКРАТ - Е»;
3. Разработать мероприятия по организации системы обучения персонала в ООО НПФ «ДАТАКРАТ - Е»;
4. Обосновать нормативно-правовую базу и определить социально-экономическую эффективность мероприятий по организации системы обучения в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е».

**Объект исследования:** обучение персонала.

**Предмет исследования:** организация системы обучения персонала в ООО НПФ «ДАТАКРАТ - Е».

При написании выпускной квалификационной работы использовались теоретические методы: изучение нормативных документов, экономико-математические модели. Эмпирические методы: анализа, проектирования, экономико-математические расчеты. Метод анализа применялся для систематизации теоретических подходов к исследуемой проблеме.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

В первой главе рассмотрены характеристика деятельности ООО «НПФ ДАТАКРАТ - Е», проанализирована система управления персоналом, также дан анализ обучения персонала.

Во второй главе предложены мероприятия по организации системы обучения персонала с теоретическим обоснованием предложенных действий, дана их нормативная база.

В заключении сделаны выводы и определена социально-экономическая эффективность мероприятий по организации системы обучения персонала.

Работа включает в себя: библиографический список, состоящий из 51 источников, 9 таблиц, 1 рисунок, приложения, глоссарий, научно - методическую работу.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е»**

## **1.1. Общая характеристика деятельности ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е»**

Общество с ограниченной ответственностью научно-производственная фирма «ДатаКрат-Е» - коммерческая организация, действующая на основании текущего законодательства Российской Федерации, в том числе Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Устава.

Местонахождение Общества: Россия, г. Екатеринбург, пр. Космонавтов 18, корпус 52.

Корпорация «ДатаКрат» была основана 12 марта 1992г. в г. Екатеринбург на базе лаборатории "КРАТ" Математико-механического факультета Уральского Государственного Университета им. А.М. Горького - УрГУ (ныне УрФУ), занимавшейся автоматизацией в области САПР.

Одним из основателей компании и ее неизменным руководителем по сей день остается - Яковлев Н.Н., кандидат физико-математических наук (выпускник Уральского Государственного Университета им. А. М. Горького – УрГУ).

Основанная 20 лет назад, корпорация, сегодня - это крупная многопрофильная компания, занимающая позицию одного из ведущих разработчиков программного обеспечения и системных интеграторов в области автоматической идентификации в России, а также крупнейшей региональной компании в сфере автоматизации торговли и сферы услуг на Урале и Сибири.

В основе системной интеграции компании лежат многолетняя экспертиза и оригинальные программные решения, разработанные как собственными силами специалистов ДатаКрат-Е:

- система управления торговым предприятием S-MARKET,

- семейство программных продуктов для автоматизации складского учета и инвентаризации DKLink (Mobile, Front Office, Inventory, CLM),
- семейство программных продуктов торговой марки Барс: платежно – пропускные системы для спортивно – развлекательных объектов СкиБарс2, система контроля и управления доступом Барс-СКД, система регистрации и контроля доступа участников массовых мероприятий Барс-ЭКСПО;
- система автоматизации ресторанной деятельности R-Keeper,
- система складского учета R-Keeper StoreHouse,
- система автоматизации деятельности гостиницы Shelter,
- система автоматизации деятельности кинотеатра Премьера,
- система управления детскими игровыми автоматами GameKeeper и др.

Помимо указных систем, ДатаКрат также занимается поставками систем маркировки и выпуском пластиковых карт (принтерами для печати этикеток и карт, расходными материалами к ним).

ДатаКрат - многофункциональная компания, активно развивающая сразу несколько направлений деятельности, что дает неоспоримое преимущество перед конкурентами в реализации задач своих Заказчиков как по любому из этих направлений, так и в комплексе, предлагая индивидуальные интегрированные решения «под ключ», включая проектирование, поставку оборудования, монтаж, пуско-наладку, авторский надзор и дальнейшее сервисного обслуживания.

Отдельным, быстрорастущим направлением в корпорации является сервис в области IT (в основном в оборудовании автоматической идентификации).

ООО НПФ «ДатаКрат-Е» является единоличным правообладателем Товарного Знака, зарегистрированного в Государственном реестре товарных знаков (знаков обслуживания) Российской Федерации 24 августа 2004г.

ООО НПФ ДАТАКРАТ – Е является коммерческим предприятием, которое стремится получить наивысшие финансовые результаты по итогам своей деятельности. Рассмотрим основные показатели финансово-экономической деятельности в динамике (табл. 1).

Таблица 1 - Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО НПФ ДАТАКРАТ – Е за 2014-2015 гг.

Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	Темпы роста, к 2014 г. %
1. Товарооборот	114478	153462	134,05
2. Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	108114	145250	134,35
3. Валовая прибыль от продаж товаров			
- в сумме, тыс. руб.	6364	8212	129,04
- в процентах к товарообороту, %	5,56	5,35	-
4. Издержки обращения			
- в сумме, тыс. руб.	3944	4380	111,05
- в процентах к товарообороту, %	3,45	2,85	-
5. Прибыль (убыток) от продажи товаров			
- в сумме, тыс. руб.	2420	3832	158,35
- в процентах к товарообороту, %	2,11	2,50	-
6. Проценты к уплате	2662	4598	172,73
7. Прочие доходы, тыс. руб.	3124	454	14,53
8. Прочие расходы, тыс. руб.	3698	896	24,22
9. Прибыль (убыток до налогообложения), тыс. руб.	816	1208	148,00
10. Налог на прибыль	3	19	633,33
11. Чистая прибыль (убыток)			
- в сумме, тыс. руб.	819	1227	161,80
- в процентах к товарообороту, %	0,70	0,80	-



Эффективность деятельности компании является высокой. Результат исследования внешней среды компании показал, что компания эффективно взаимодействует с внешней средой и проектирует модель отношений.

Как показывают данные, представленные в табл. 1, в исследуемом периоде значительно вырос товарооборот ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е».

По итогам 2014 г. объем торговой выручки вырос более чем в 11 раз. В 2014 г. также показана положительная динамика товарооборота при снижении её темпов – 134,05%. В целом в течение анализируемого периода товарооборот вырос с 10022 до 153462 тыс. руб. или более чем в 15 раз. Издержки обращения выросли с 621 до 8212 тыс. руб., а их уровень снизился с 6,20 до 2,85%. По результатам хозяйственной деятельности во всех датах анализируемого периода получена прибыль.

В данной организации организационная структура – «линейно-функциональная» (приложение 4).

В состав организационной структуры ООО НПФ «ДатаКрат-Е» входит:

- генеральный директор;
- директор отделения сервиса компании;
- финансовый директор;
- заместитель финансового директора;
- директор по развитию;
- заместитель генерального директора по общим вопросам;
- первый вице-президент;
- второй вице-президент;
- коммерческий директор автоматизация сферы услуг;
- заместитель директора по развитию.

Генеральному директору подчиняются: директор отделения сервиса компании; финансовый директор; заместитель финансового директора; директор по развитию; заместитель генерального директора по общим вопросам; первый вице-президент; второй вице-президент; коммерческий директор автоматизация сферы услуг; заместитель директора по развитию.

Директору ОСК (приложение 4) подчиняются: единый сервисный центр, который состоит из таких отделов как: ЕДЦ, ОРФК, ЦКПП, ОПТП, ГСР.

Финансовому директору подчиняются: зам. фин. Директора; отдел программирования, который в свою очередь также состоит из ОТСЛ, экономический отдел, бухгалтерия, финансовый отдел, юридический отдел, ВЭД.

Директору по развитию подчиняются: отдел АТ; ОПТ.

Заместителю генерального директора по общим вопросам подчиняются: ОУП; служба ген. директора; секретариат; АХО; техническая служба; служба внутренней безопасности.

Первому вице-президенту подчиняется: проект SES.

Второму вице-президенту подчиняются: директор ОСБ; отдел продаж; ОТ и ЭВ; ЦР; ОМиС.

Коммерческому директору подчиняются: отделение АСУ; зам. директор по развитию; отдел продаж АСУ.

А также еще существует отдел специальных проектов; отдел ОУТЗ; служба маркетинга. Они в свою очередь подчиняются генеральному директору.

Рассмотрим основные кадровые показатели в динамике и анализ численности работников по категориям (табл.2).

Таблица 2 - Основные кадровые показатели в 2014-2015 годах

<i>Показатель</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2014 в % 2015</i>
численность персонала	188	187	101
удельный вес основного персонала	114	113	101
удельный вес АУП	59	59	100
удельный вес рабочих	15	15	100
средний возраст работающих	31 год	29 лет	106
коэффициент приема	25,1	24,6	102
коэффициент выбытия	13,3	12,8	104
движение кадров (прибыло/выбыло)	47/25	46/24	101/101
коэффициент текучести	13,4	11,2	119
коэффициент замещения	11,7	11,7	100

По данным таблицы 2 видно, что преобладает основной персонал, средний возраст работающих – 29 лет. По гендерному признаку преобладают сотрудники женского пола.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{тек}} = (X_{\text{сж}} + X_{\text{дпс}}) \times 100 / S,$$

где  $K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести;

$X_{\text{сж}}$  – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{\text{дпс}}$  – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;

$S$  – среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

$$\text{Следовательно, } K_{\text{тек}} = (9+12) \times 100 \% / 187 = 11,23 \ \%.$$

Данный показатель является высоким, поэтому необходимо проанализировать систему управления персоналом, чтобы понять, что приводит к текучести кадров в компании.

Структуру и штаты отдела утверждает генеральный директор в соответствии с типовыми структурами аппарата управления и нормативами численности специалистов и служащих с учетом объемов работы и особенностей производства.

Таким образом, характеризуя организацию, можно сделать вывод, что организация ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» - один из ведущих системных интеграторов в области автоматической идентификации в России, крупнейшая региональная компания в сфере автоматизации розничной торговли, автоматизации в сфере услуг, развлечений и гостиничного хозяйства, организация осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, Уставом предприятия. Компания развивается на протяжении ряда лет, и её деятельность можно назвать

успешной, а положение – финансово-устойчивым и стабильным. Благодаря росту объемов деятельности, товарооборота и полученной прибыли от продаж, общий итог деятельности компании является положительным, что отражается на конечных результатах её работы и состоянии собственных средств фирмы.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е»**

Функционирование ни одной современной организации невозможно без эффективной службы управления персоналом, так как без квалифицированного персонала невозможно достичь стратегические цели организации [24]. Соответственно, обеспеченность компании человеческими ресурсами и их эффективного использования предполагает дальнейший объем и четкость выполнения всех работ, уровень обслуживания оборудования, механизмов, и инструментов, и, следовательно, повышение объема производства продукции, ее себестоимости, прибыли и ряда других экономических показателей.

Структуру отдела управления персоналом организации ООО НПФ «Датакрат-Е» рассмотрим на рисунке 1.

По рисунку 1 видно, что структура отдела УП организации состоит из: Заместителя генерального директора по общим вопросам, где ему подчиняется заместитель генерального директора по управлению персоналом, а заместителю генерального директора по УП подчиняются два специалиста отдела кадров менеджеры по персоналу.

За привлечение, отбор и найм персонала отвечает один специалист менеджер по персоналу и сам непосредственно зам. ген. директора по УП. Они подбирают соответствующего на должность кандидата, также они же отвечают за мотивацию и стимулирование персонала.

Второй специалист менеджер по персоналу занимается ведением кадрового документооборота, предоставлением отчетности установленной формы и иной информации по запросу, проверкой ведения кадрового документооборота на ООО НПФ «ДатаКрат-Е».

Отчетность по деятельности отдела персонала ООО НПФ «ДатаКрат-Е», а именно подготовку регламентов, положений, отчетности по деятельности, касающейся отдела персонала, осуществляет: зам. директора по общим вопросам, зам. ген. директора по УП.

Также в отделе есть локальные нормативные акты, на основании которых сотрудники, пришедшие в компанию осуществляют свою деятельность в организации, такие как:

- правила внутреннего распорядка для работников;
- положение о коммерческой тайне;
- положение о защите персональных данных работников;
- обязательство о неразглашении персональных данных;
- обязательство о неразглашении коммерческой тайны;
- трудовой договор;
- различные заявления.

Рассмотрим функции системы отдела управления персоналом в ООО НПФ «ДатаКрат-Е»:

#### *Подбор, отбор, набор персонала*

Потребность в персонале в долгосрочной перспективе не определяется, определяется только в краткосрочном периоде, т.е. по мере поступления информации от сотрудников, планирующих уволиться.

Подбор персонала осуществляется на вновь вводимые должности или при необходимости замены уволенных сотрудников. Подбор может проводиться и без наличия вакансий, в целях сбора информации о потенциальных кандидатах, имеющихся на рынке труда, для формирования и пополнения банка данных.

Основной целью подбора персонала является своевременная комплектация Компании персоналом с необходимым уровнем квалификации в количестве, необходимом для достижения стратегических и тактических целей компании [2].

Прием на работу производится на основании штатного расписания, утвержденного директором. Штатное расписание составляется и утверждается один раз в год, внесение изменений в штатное расписание производится приказом администратора.

Менеджер по персоналу организует поиск персонала, используя различные методы, зависящие от категории вакансии и требований, предъявляемых к вакантной должности, а именно: ротацию (внутренний набор); использование базы данных кандидатов; использование специализированных сайтов сети Интернет; использование СМИ; использование услуг кадровых агентств; использование услуг государственных центров занятости; прямой поиск соискателей.

Порядок отбора и приема предусматривает следующие основные этапы:

- заполнение кандидатом анкеты и/или предоставление резюме, заполнение Согласия на сбор, обработку, систематизацию, хранение, накопление, использование, передачу и уничтожение персональных данных;
- проведение телефонного интервью;
- собеседование кандидата с менеджером по персоналу;
- собеседование кандидата с администратором;
- прохождение кандидатом на должность психологического и/или профессионального тестирования;
- сбор дополнительных сведений, рекомендаций при необходимости;
- принятие на основе собранных материалов решения о приеме кандидата на работу.

Можно сделать вывод, что подбор, отбор, набор персонала проходит тщательный процесс при устройстве на работу персонала. Порядок отбора и

приема предусматривает несколько этапов. Организуя поиск персонала используются различные методы, зависящие от категории вакансии и требований, предъявляемых к вакантной должности. Основная цель подбора персонала его своевременная комплектация персоналом в соответствии с планами компании.

Так как в организации ООО НПФ «ДатаКрат-Е» высокая текучесть кадров, из-за этого нужно постоянно искать замену уходящим сотрудникам, проводить обучение новичков, кроме того, нужно знать уровень текучести кадров - с тем чтобы учесть будущие потери. Обучение требует значительного времени и средств, что негативно влияет на результаты деятельности организации, поэтому нужно очень тщательно подбирать сотрудников на каждую должность, оценивая их потенциал и возможности.

#### *Адаптация персонала*

После отбора (собеседования) выбранного сотрудника принимают на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте.

На предприятии с момента зачисления на работу большое внимание уделяется адаптации (взаимного приспособления работника и организации, на основе постепенной работы сотрудника в новых профессиональных условиях труда).

Работника знакомят с коллективом отдела, указывают рабочее место.

При приеме работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу начальник отдела кадров обязан ознакомить работника со следующими документами:

- Уставом;
- действующими правилами внутреннего трудового распорядка, локальными нормативными актами, определяющими конкретные трудовые обязанности работника;
- приказом по охране труда и технике безопасности;
- должностной инструкцией работника;

– иными локальными актами, регламентирующими трудовую деятельность работника.

В управлении персоналом организации применяются следующие методы:

1) административно-организационные методы управления:

- наличие авторитарной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) в ходе управления текущей деятельности;

2) экономические методы управления:

- материальное стимулирование труда персонала: использование повременно-премиальной форм оплаты труда;

3) социально-психологические методы управления:

- предоставление социальных гарантий персоналу (больничные листы, выплаты отпускных и т. п.).

Таким образом, характеризуя адаптацию персонала, можно сделать вывод, что адаптация свидетельствует о важности для организации и её работников, уделяя большое внимание условиям труда сотрудников.

#### *Оплата труда персонала*

Администрация ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» позиционирует оплату труда как основное средство поощрения качественной трудовой деятельности. Личные заслуги персонала ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» определяются результатами достижения плановых показателей каждого сотрудника, а также его качеством труда. Оплата труда персонала ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» составляет должностной оклад, доплаты и премии. Она выплачивается в сроки не позднее 30 числа каждого месяца. Так же ежемесячно, не позднее 15 числа каждого месяца сотруднику выплачивается аванс в размере 40% от суммы оклада.

Тарифная часть заработной платы формируется согласно окладам, утвержденным в штатном расписании.

К должностному окладу персонала ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» устанавливаются доплаты в размере и порядке, предусмотренных ТК РФ:



- доплаты за работу в вечерние и ночные часы;
- доплаты за сверхурочную работу;
- доплаты за работу в выходные и праздничные дни.

Премирование работников ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей. Сумма премии каждого работника организации привязывается к достижению его плановых показателей согласно компенсационному плану. Общая сумма чистой прибыли компании, идущей на материальное поощрение персонала, составляет 20-25%.

Основное условие начисления премии персоналу это качественное и эффективное выполнение трудовой деятельности, предусмотренной ТК РФ, а также отсутствие дисциплинарных взысканий и претензий со стороны руководства и клиентов.

Среди других дополнительных стимулов, применяемых в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» в качестве элементов внутрифирменной системы мотивации и стимулирования, следует отметить:

- подарки к праздникам: к Новому году, 23 февраля, 8 марта;
- ежегодные награждения лучших сотрудников.

Характеризуя оплату труда персонала, можно сделать вывод, что для организации основное условие — это оплата персонала за качественное и эффективное выполнение трудовой деятельности, предусмотренной ТК РФ, а также отсутствие дисциплинарных взысканий и претензий со стороны руководства и клиентов.

В процессе анализа было выявлено, что на предприятии практически не развита система нематериальной мотивации персонала, отсутствует постоянная работа по формированию и закреплению организационной культуры, существуют значительные трудности по привлечению в процесс стратегического планирования и командной работы среднего звена, не ведется работа по кадровому резерву и деловой оценке персонала.

### **1.3. Анализ существующей системы обучения персонала в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е»**

Обучение является важной частью системы управления персоналом, поэтому необходимо проанализировать её для определения эффективности службы управления персоналом.

Организация системы обучения персонала по А.Я. Кибанову, включает в себя следующие этапы [25]:

#### **1. Выявление потребности в обучении:**

- создать корпоративную систему компетенций;
- смоделировать знания, навыки и умения (компетенция), а также личностные качества, необходимые для достижения успеха в данной должности.

#### **2. Постановка целей обучения:**

- формулировка целей должна отвечать SMART-критериям: конкретность, измеримость, достижимость, реальность и ограниченность во времени;
- определение содержания, форм и методов обучения.

#### **3. Обучение в процессе работы:**

- корпоративные системы дистанционного обучения;
- специально организованные учебные мероприятия;
- выбор или подготовка преподавателей/тренеров.

#### **4. Проведение обучения:**

- получение информации: человеку сообщаются знания о том, как выполняется то или иное действие. Эта информация обязательно должна иллюстрироваться (рассказать и показать);

- отработка на практике: человеку предлагается самому выполнить описанное действие в соответствии со вновь полученными знаниями (предложить сделать самому);

- система контроля: позволяет контролировать усвоение знаний и правильность выполнения действий (оценить);

- обратная связь: человеку сообщается, насколько правильно он усвоил знания и навыки, и рекомендуется обратить внимание на ошибки, еще раз ознакомиться с информацией, которая не была в должной мере усвоена (разобрать ошибки).

5. Оценка эффективности обучения:

- реакция: понравилось ли обучение участникам;
- усвоение: насколько качественно были усвоены соответствующие знания и умения;
- поведение: изменилось ли и насколько в результате обучения поведение участников в рабочей обстановке;
- результаты: каковы измеримые результаты обучения для организации.

По Байтасову Р.Р. любая программа обучения включает четыре этапа:

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения. Два основных метода определения потребностей в обучении - это анализ задач (task analysis) и анализ исполнения (performance analysis). Анализ задачи особенно важен при определении потребности обучения новых сотрудников на своих рабочих местах. Анализ исполнения включает оценку результатов деятельности действующих работников с целью определения возможностей обучения для решения их профессиональных проблем, таких как низкая выработка.

2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения.

3. Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.

4. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы [4].

Дейнека А.В. определила, что процесс обучения рассматривается как деятельность, поэтому в нем четко прослеживаются определенные этапы:

1) анализ исходной ситуации, нахождение и постановка цели обучения и принятие ее учащимися;

2) планирование работы, отбор содержания и средств достижения цели – предъявление нового фрагмента учебного материала разными способами и его осознанное восприятие;

3) исполнение обучающих и учебных операций, организация учебной работы учителя и учеников (организация и самоорганизация учащихся при усвоении нового учебного материала до оптимального его уровня в данных условиях);

4) организация обратной связи, контроль и корректирование работы по усвоению содержания материала и самоконтроль;

5) анализ и самоанализ, оценка результатов обучения;

6) подготовка и работа учащихся вне стен учебного заведения.

Такова структура процесса обучения в его теоретической представленности, состоящая из целевого, содержательного, операционно-деятельного и результативного компонентов [21].

Анализируя существующую систему обучения персонала организации ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» можно сделать вывод, что:

Цель обучения для Компании - повышение результативности работы персонала Компании для достижения коммерческих целей, посредством повышения уровня профессиональной квалификации сотрудников.

Цель обучения для сотрудника - приобретение знаний и навыков по профессии для обеспечения перспективы профессионального и карьерного роста.

Задачи обучения:

- передавать знания о сервисных услугах Компании;
- передавать информацию о передовых способах организации процессов для эффективного управления Компанией;
- формировать навыки ведения коммуникаций;
- развивать навыки руководства;

– расширять кругозор для принятия оптимальных управленческих решений.

Рассмотрим обучение действующих сотрудников.

В 2015 г. в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» повысили квалификацию 34,8% сотрудников.

Расходы на обучение сотрудников ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» за 2014-2015 гг. представлены в таблице 3.

По результатам анализа в компании, основной проблемой в области обучения и развития действующих сотрудников в компании является отсутствие системности, то есть, процесс обучения ограничивался только учебными учреждениями без оценки эффективности. Документов, регламентирующих систему обучения и развития, в компании не было, поэтому процесс осуществляется стихийно, несмотря на то, что процедура аттестации сотрудников рассматриваемой организации разработана с учетом всех требований.

Таблица 3 - Расходы на обучение персонала ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е»,  
2014-2015 гг.

<i>Категории персонала</i>	<i>Кол-во сотрудников</i>	<i>Кол-во часов</i>	<i>Затраты, тыс. руб.</i>
Начальники отделов по продажам	1	34	12570
Старший менеджер	1	28	7410
Бухгалтеры	1	40	6950
Менеджеры по продажам	5	35	34500
Итого:			61430

Теперь рассмотрим такой вопрос как обучение вновь принятых сотрудников.

Обучение с базовым персоналом ведется поэтапно по двум профилям: технология работы и коммуникации. Обязательная программа обучения

состоит из обучения при приеме на работу и периодических обучениях (раз в два месяца) по следующим темам:

- принципы клиентской ориентации;
- основы эффективных коммуникаций;
- работа в проблемных ситуациях.

Деятельность менеджера по обучению при приеме на работу ставит перед собой следующую цель:

- определить способности кандидата справляться с объемом работы на определенной должности;
- передать знания и сформировать навыки для выполнения работы по вакантной должности.

Задачи обучения при приеме на работу:

1. Определение степени обучаемости стажера.
2. Определение наличия способностей стажера выполнять порученную ему работу.
3. Передача знаний по профессии от наставника стажеру.

Рассмотрим процесс обучения (далее - стажировки) для базового персонала (операторов колл-центра) при приеме на работу в таблице 4.

Таблица 4 - Почасовой план первого дня стажировки

<i>Время</i>	<i>Содержание стажировки</i>	<i>Место проведения</i>
9.00-9.20	Знакомство, представление плана стажировки, выдача бейджей	Учебный класс
9.20-9.40	Презентация «История компании»	Учебный класс
9.40-10.20	Презентация «Правила внутреннего распорядка»	Учебный класс
10.20-10.30	Инструктаж службы безопасности	Учебный класс
10.30-11.30	Инструктаж по технике безопасности и охране труда, действия при чрезвычайных ситуациях	Учебный класс
11.30-13.00	Экскурсия по отделам, представление сотрудника.	Служебные помещения
13.00-14.00	Обед	Столовая
14.00-15.30	Презентация «Основной теоретический курс»	Учебный класс
15.30-16.30	Знакомство с программой «CRM».	Учебный класс
16.30-17.30	Практическая работа.	Учебный класс
17.30-18.00	Подведение итогов	Учебный класс

Менеджер по обучению получает в отделе подбора анкеты претендентов на вакантные должности. Количество заявленных претендентов подбирается на основании еженедельных отчетов об укомплектованности штата. Группа набирается дважды в неделю: в понедельник и среду. Стажировка для сотрудников базового персонала длится 4 дня (два дня теория, два дня практика);

При положительном решении о принятии сотрудника на работу и при дальнейшем оформлении с ним трудовых отношений, дни стажировки оплачиваются в первую заработную плату в соответствии с Правилами внутреннего распорядка, Положением об оплате труда.

Первый день содержит большой теоретический блок. Освоение такого объема материала достаточно трудоемкая задача для новичка, поэтому

применяются различные методы обучения, каждый из которых несет свою задачу:

1) презентации (помимо устного изложения материал преподносится зрительно). Данный метод имеет высокий уровень контроля времени и содержания. Он применим в больших группах, но его неудобство в том, что он имеет недостаточное взаимодействие с учащимися, и значит уровень сохранения информации низкий;

2) экскурсия (дает наглядное представление о предстоящей работе). Данный метод позволяет подкрепить полученную информацию, предоставляет сенсорный опыт в случаях, когда словесных объяснений недостаточно. Его неудобство в том, что учащимися экскурсия может рассматриваться как развлечение, что влечет за собой несерьезное отношение. Неудобством является так же сложность организации, т.к. экскурсия проводится в рабочем режиме предприятия;

3) практическая часть при работе с программой (возможность самостоятельно отработать полученные знания). Данный метод высоко практичен, имеет прямое применение, но требуется индивидуальная консультация;

4) подведение итогов (обратная связь, закрепление пройденного материала).

В тоже время различные методы делают обучение более разнообразным, а благодаря смене обстановки материал усваивается лучше. Тем не менее, важно внимательно следить, чтобы в процессе учебного дня стажеры не потеряли интерес к учебному процессу. Это достаточно сложно сделать, особенно когда группа находится на экскурсии, т.к. здесь помимо основной задачи у менеджера есть ряд второстепенных задач, а именно, следить, чтобы группа не мешала рабочему процессу и т.п.

Помимо достаточно емкого первого дня стажировки стажером предстоит подготовиться к предстоящему тесту дома, причем, значительную



часть материала нужно освоить самостоятельно, а именно, алгоритмы взаимодействия сотрудника компании с клиентом.

Программа второго дня на первый взгляд менее насыщена, так как состоит из четырех основных частей (табл. 5).

Таблица 5 - Почасовой план второго дня стажировки

<i>Время</i>	<i>Содержание стажировки</i>	<i>Место проведения</i>
9.00-13.00	Тренинг «Принципы клиентской ориентации».	Учебный класс
13.00-14.00	Обед	Учебный класс
14.00-15.00	Тест по программе курса	Учебный класс
15.00-16.00	Просмотр фильма «Стандарты взаимодействия с клиентом»	Учебный класс
16.00-18.00	Собеседование менеджера по обучению со стажером по результатам теста, принятие решения о прохождении дальнейшей стажировки.	Учебный класс

По таблице 5 видно, что тренинг «Принципы клиентской ориентации» - это активный метод обучения. Данное занятие знакомит стажеров с принципами, которыми руководствуется компания при работе с клиентами.

В ходе занятия стажеры посредством разных методов осваивают тонкости, помогающие завоевать покупателя. Здесь применяется и групповая работа, и деловые игры. Групповая работа способствует сплочению, раскрепощению стажеров, облегчает поиск ответов на поставленные вопросы. Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Игра представляет собой совокупность мероприятий, в ходе которых команде обучающихся «игроков» предлагается решить определенную игровую задачу, отражающую реальные проблемы предприятия.

Игра организуется следующим образом: участники в предложенной руководителем ситуации принимают определенные решения, имитируя

исполнение заранее розданных ролей, одновременно реагируя на действия соседей, исполняющих иные роли. Учитывая реакции партнеров, принимают решения. Цикл повторяется.

В завершение анализируется и обсуждается каждый игровой этап, восстанавливается порядок действий участников, оценивается правильность выбранных решений с различных точек зрения. Информация обобщается, выделяются цепочки причинно-следственных связей.

По мнению В. Крамера, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях. Моделирование посредством игры организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений. Помимо этого, в силу того, что стажеры дома самостоятельно учили алгоритмы взаимодействия с клиентом, которые лежат в основе тренинга «Принципы клиентской ориентации» занятие идет, как правило, более динамично [33].

Тест содержит вопросы по всему курсу стажировки и служит документальным основанием для дальнейшего прохождения стажировки или ее прекращении.

Просмотр фильма «Стандарты взаимодействия с клиентом». В это время менеджер по обучению проверяет тесты, а стажеры в наглядной форме закрепляют пройденный материал.

Собеседование менеджера по обучению со стажером по результатам теста, принятие решения о прохождении дальнейшей стажировки. Несмотря на то, что тест является основанием для дальнейшего прохождения/прекращения стажировки, последнее слово за менеджером по персоналу и здесь важно не ошибиться, абстрагироваться от личных симпатий или антипатий, учесть все за и против.

Для менеджера данный этап стажировки является инструментом для оценки теоретического курса, т.е. если результаты теста в большинстве положительные, значит, с его стороны работа была выполнена грамотно, материал изложен в доступной форме. При положительном решении о прохождении дальнейшей стажировки на стажера заполняется оценочный лист и передается руководителю того отдела, в котором будет проходить стажировка.

Отношение к стажерам со стороны сотрудников настороженное, часто стажеры слышат в свой адрес: «не трогай, не подходи, не делай». Стажеры чаще всего выполняют монотонную, «грязную» работу. Действующие руководители не всегда могут проконтролировать работу со стажерами, т.к. имеют свои прямые должностные обязанности, а у менеджера по обучению в эти два дня слушает теоретический курс следующая группа.

Таким образом, конечный результат сводится к тому, что оценочный лист заполняется «из головы», либо на основании личной симпатии (антипатии).

Анализ документов, регламентирующих систему обучения персонала в таблице 6 показывает, что на предприятии не разработаны такие ключевые документы как положение об обучении кадров (присутствует лишь штатное расписание, журналы инструктажей по безопасности, планы противопожарных учений), план обучения.

Таблица 6 - Нормативные документы, характеризующие систему обучения персонала

Документ	Цель	Содержание	Наличие исследуемой организации
Положение об обучении	Регламентировать процесс обучения, критерии планирования обучения, средства оплаты, критерии оценки и т.д.	Критерии планирования обучения, средства оплаты, критерии оценки результатов и т.д.	Не разработано
План обучения	Сформировать план обучения работников	Персонал направления обучения, сроки, бюджет	Не разработан

Данная ситуация обусловлена недостаточным вниманием к регламентации данных процессов со стороны руководства.

Таким образом, видно, что первые два дня стажировки имеют насыщенную программу. Претенденты на вакантную должность получают большой объем информации, у них формируется определенное представление о компании, а также определенные ожидания от работы. Следующие два дня должны работать на тот же результат, но на практике происходит все иначе, незаинтересованность сотрудников, в чьи руки вверены стажеры, резко снижает успех от обучения, о чем говорят сводные данные. Были выявлены следующие проблемы в организации:

- нет положения об обучении кадров (присутствует лишь штатное расписание, журналы инструктажей по безопасности, планы противопожарных учений), плана обучения;
- нет оценочного листа оценки менеджером;
- отсутствие системы критериев определения потребности в обучении и объективного выходного контроля по результатам обучения штатных сотрудников.

По выявленным проблемам необходимо разработать и предложить следующие мероприятия:

- разработать положение об обучении, и план обучения;
- разработать лист оценки по результатам обучения менеджером;
- разработать карты компетенций сотрудников с тем, чтобы в дальнейшем определить потребность в обучении путем соотнесения перечня требуемых компетенций с реально существующим уровнем подготовленности персонала. В данной ситуации разрабатываем карту компетенций для менеджера по обучению персонала. В перспективе планируется разработать карты компетенций для менеджеров по продажам.

Аналогичным образом, провести и выходной контроль после обучения, сравнив компетенции работников, прошедших обучение, с перечнем требуемых компетенций для занимаемой ими должности.

Для оценки потребности в обучении руководящего персонала предложено использовать компетентностную модель.

Систематическая комплексная оценка менеджеров по продажам позволит организации гибко реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды, повышая тем самым уровень своей конкурентоспособности.

Проанализировав теоретические источники, по проблеме обучения персонала, выявлено, что существуют различные подходы к организации обучения персонала. На наш взгляд, подход А.Я. Кибанова наиболее подходит для нашей организации, который состоит из следующих этапов:

1. Выявить потребность в обучении.
2. Поставить цели обучения.
3. Обучение в процессе работы.
4. Проведение обучения.
5. Оценка эффективности обучения.

Проанализировав существующую систему, и выявив проблемы в организации обучения, необходимо организовать в организации ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» систему обучения персонала.

### **Выводы по главе 1**

ДатаКрат - многофункциональная компания, активно развивающая сразу несколько направлений деятельности, что дает неоспоримое преимущество перед конкурентами в реализации задач своих Заказчиков как по любому из этих направлений, так и в комплексе, предлагая индивидуальные интегрированные решения «под ключ», включая проектирование, поставку оборудования, монтаж, пуско-наладку, авторский надзор и дальнейшее сервисного обслуживания.

Отдельным, быстрорастущим направлением в корпорации является сервис в области ИТ (в основном в оборудовании автоматической идентификации).

Эффективность деятельности компании является высокой. Результат исследования внешней среды компании показал, что компания эффективно взаимодействует с внешней средой и проектирует модель отношений.

По итогам 2014 г. объем торговой выручки вырос более чем в 11 раз. В 2014 г. также показана положительная динамика товарооборота при снижении её темпов – 134,05%. В целом в течение анализируемого периода товарооборот вырос с 10022 до 153462 тыс. руб. или более чем в 15 раз. Издержки обращения выросли с 621 до 8212 тыс. руб., а их уровень снизился с 6,20 до 2,85%. По результатам хозяйственной деятельности во всех датах анализируемого периода получена прибыль.

Цель обучения для Компании - повышение результативности работы персонала Компании для достижения коммерческих целей, посредством повышения уровня профессиональной квалификации сотрудников.

Проанализировав систему обучения были выявлены следующие проблемы в организации обучения персонала:

- нет положения об обучении кадров (присутствует лишь штатное расписание, журналы инструктажей по безопасности, планы противопожарных учений), плана обучения;
- нет оценочного листа оценки менеджером;
- отсутствие системы критериев определения потребности в обучении и объективного выходного контроля по результатам обучения штатных сотрудников.

Для эффективной системы обучения в организации необходимо разработать следующие мероприятия:

1. Разработать и утвердить проекты документов (положение об обучении и план обучения);
2. Разработать лист оценки по результатам обучения менеджером;
3. Разработать карты компетенций сотрудников, компетентностную модель.

## ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е»

### 2.1. Мероприятия по организации системы обучения в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е»

Проанализировав существующую систему обучения и выявив проблемы в организации этой системы, необходимо разработать следующие мероприятия (табл. 7). Согласно теоретическим источникам эти мероприятия можно провести по данным этапам:

1. Планирование: выявить потребность в обучении, поставить цели обучения, обучение в процессе работы.
2. Внедрение: проведение обучения, оценка эффективности обучения.

Таблица 7 – План мероприятий по организации обучения персонала

Этап	Проблема	Мероприятия	Ответственно е лицо/подразде ление	Срок	Затраты
1	2	3	4	5	6
Планирова ние	Нет Положения об обучении персонала, плана обучения	Разработать и утвердить Положение об обучении персонала, план обучения	Менеджер по персоналу/ Отдел персонала	Май – Июль 2016	Входит в оплату менедже ра по персона лу
	Отсутствие системы критериев определения потребности в обучении и объективного выходного контроля по результатам обучения штатных сотрудников	Разработка карт компетенций должностей	Менеджер по персоналу/ Отдел персонала	Август 2016	17 000 на 1 сотрудн ика



1	2	3	4	5	6
Внедрение	Нет оценочного листа по результатам обучения менеджером	Разработка листа оценки и делегирование его заполнения наставникам, проводящим практическую часть обучения.	Менеджер по персоналу/ Отдел персонала	Август 2016	20 000 на 1 сотрудника

В обучении персонала будут использоваться активные методы обучения, которые опираются не только на процессы восприятия, памяти, внимания, а прежде всего на творческое продуктивное мышление, поведение, общение. Методы называют активными, т.к. в них существенно меняется и роль обучающего (вместо роли информатора – роль менеджера), и роль обучаемых (информация не цель, а средство для освоения операций и действий, развития личностных качеств). Современные активные методы обучения включают с себя:

- игровое/социальное/имитационное моделирование;
- деловые игры;
- анализ конкретных ситуаций (кейсы).

В таблице представлены основные этапы организации системы обучения персонала.

По организации системы обучения персонала были разработаны Положение об обучении персонала (Приложение 1) и План обучения (Приложение 3).

1 этап – выявление потребности в обучении.

На данном этапе составляются анкеты, с помощью которых проводится опрос сотрудников организации, который позволяет выяснить, проводится ли с сотрудниками какая-либо работа по обучению, в каких формах проводится обучение и как часто. В анкете содержатся вопросы, позволяющие выяснить, какие области профессиональной деятельности сами сотрудники считают для

себя необходимым изучить. Кроме того, анкетирование дает возможность выявить отношение самих сотрудников к проводимому обучению, а также узнать их мнение по поводу эффективности проводимых в этой области мероприятий. По результатам анкетирования проводится анализ полученных данных и делается вывод о потребности в обучении персонала организации.

2 этап – выявление возможностей проведения внутрифирменного обучения сотрудников.

На данном этапе проводится сбор данных о проводившихся ранее в организации мероприятиях по обучению персонала; анализ их соответствия текущим потребностям в обучении; создание единой базы справочных материалов на основе имеющегося в компании учебного материала, также проводится изучение и анализ существующей в организации документации, регламентирующей проведение обучения персонала компании ее корректировка в соответствии с выявленными потребностями в обучении персонала. В случае отсутствия такой документации осуществляется разработка соответствующих Положений и Программ.

3 этап – выбор компании-тренера.

На данном этапе осуществляется изучение и анализ рынка образовательных услуг города, анализируются отзывы клиентов о работе этих компаний, предоставляющих эти услуги. Проводится ознакомление с предлагаемыми программами обучения, сроками их реализации, стоимостью предоставляемых услуг. Формируется список организаций, наиболее соответствующих потребностям и возможностям организации, и представляется на рассмотрение генеральному директору.

После выбора подходящей компании начинается совместная работа по разработке индивидуальной программы обучения для сотрудников ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е».

4 этап – подготовка внутренних специалистов по обучению.

Наиболее многочисленную группу сотрудников, нуждающихся в обучении, составляют менеджеры по продажам, поэтому целесообразно

назначать внутренних тренеров для работы именно с данной группой сотрудников.

Из числа персонала выбираются 2-3 человека, способные четко выражать свои мысли, передавать знания окружающим. С помощью внешних консультантов-тренеров они проходят специальную подготовку (длительностью около 3 месяцев), которая позволяет им обучать менеджеров по продажам в компании.

К работе по подготовке внутренних тренеров также привлекаются представители компаний-производителей. Ими могут проводиться лекции, экскурсии на производственные предприятия для сотрудников ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е», что позволит менеджерам лучше узнать качественные характеристики реализуемого товара.

5 этап – курирование и контроль подготовки специальных программ.

Подготовленные корпоративные тренеры самостоятельно составляют учебные программы с учетом того, что каждый из них отвечает за определенный вид товаров.

Программа должна включать следующие блоки:

- изучение товаров определенного вида;
- технологии продажи, сервисные услуги, юридические аспекты торговли, основы психологии покупателей;
- внутренние стандарты и правила компании.

Блок «Технология продажи» также включает углубленные программы, которые разработаны по каждой группе реализуемых товаров (рассматриваются типы клиентов, особенности работы с ними, юридические аспекты). Внутренние тренеры работают над совершенствованием знаний сотрудников, информируют о нововведениях (например, о внедрении стандартов по оформлению торговых залов), комментируют произошедшие в компании изменения.

В результате таких занятий накапливаются методические материалы (учебные пособия, видеофильмы), которые используются для дальнейшего

обучения. Внутренние тренеры также дают рекомендации каждому новому менеджеру по его дальнейшей деятельности, а руководству компании – по работе с данным сотрудником.

На начальном этапе работу внутренних тренеров по составлению программ семинаров курируют консультанты консалтинговой компании. В дальнейшем тренеры самостоятельно проводят периодическую коррекцию программ с учетом изменяющихся условий рынка.

Кроме того, внутренние тренеры готовят блок тестов для кандидатов (при конкурсном отборе) и уже работающих менеджеров (при оценке индивидуальной деятельности).

В результате компания получает базу данных по товарам (характеристики моделей, их преимущества, отличия от других аналогичных, выгоды, получаемые при их приобретении), различные тренинговые программы для торгового персонала, вопросы для отбора новых сотрудников и аттестации менеджеров по продажам.

6 этап – реализация разработанных программ обучения для сотрудников компании и вновь принимаемых на работу менеджеров по продажам продукции.

6.1. Первичное обучение прошедших конкурсный отбор менеджеров проводится еще до их выхода на работу по программам, составленным внутренними тренерами.

Для работы с новичками целесообразно использовать наставничество. На время адаптации за каждым новым сотрудником закрепляется наставник (из числа лучших специалистов). Основная его задача – подготовить за время испытательного срока квалифицированного менеджера, соответствующего всем внутренним стандартам компании.

6.2. Входящий зачет. После 4-5 недель работы сотрудник сдает зачет по внутренним стандартам и правилам компании, по устройству и эксплуатации, и технологии продажи. Зачет принимает коммерческий директор компании, администратор и внутренний тренер, курирующий тот

вид продукции, с которым работает новый менеджер. При отрицательном результате можно повторить попытку через неделю; если же человек и вторично не справится с заданием, это будет означать, что он не прошел испытательный срок. При положительном результате сотрудник направляется на дальнейшее обучение.

После зачета проводится аттестационное собеседование, где комиссия выявляет мотивацию работника к обучению и деятельности в данной компании. В аттестационном листе, который заполняется не только руководителем, но и сотрудником, последний указывает, к чему он стремится, и что ему хотелось бы изучить. Если пожелания менеджера в отношении собственного развития и задачи компании совпадают – ему предлагается обучаться по этой программе.

6.3. Оценка по окончании испытательного срока, составление плана обучения. К концу испытательного срока менеджер снова проходит процедуру оценки (результаты этой оценки в дальнейшем хранятся в личном деле сотрудника). После этого проводится собеседование, где работнику сообщается, прошел ли он испытательный срок, и ставятся задачи на следующий период.

Сотруднику также предлагается последующее обучение для совершенствования полученных навыков. Программы в этом случае строятся в зависимости от потребностей компании (например, «Работа с жалобами клиента», «Презентация товара»). Учитываются также способы мотивации менеджера и предполагаемое развитие карьеры. Он может и самостоятельно выбрать программу или внести предложение о разработке интересующих его тем.

Дальнейшее обучение проводится 2-3 раза в год в зависимости от их квалификации, предоставления новых программ, нововведений в компании.

7 этап – оценка индивидуальной деятельности, развитие сотрудников.

По окончании обучения проводится оценка полноты и эффективности использования сотрудниками полученных знаний и навыков в своей работе:

под видом обычного покупателя с менеджером общается проверяющий, который затем заполняет «Лист проверки».

Кроме того, периодически проводится индивидуальная оценка компетенций специалистов. Ее итоги, а также отчеты о выполнении индивидуальных задач и планов объемов продаж – все это данные, на основании которых руководство принимает решение о повышении в должности или ином перемещении сотрудников.

8 этап – завершающий – оценка эффективности обучения.

По итогам обучения оценивается не только работа сотрудников, но и эффективность самой программы обучения. Оценка проводится по следующим критериям:

- степень соответствия содержания курса потребностям компании или отдельных участников на данном этапе и в перспективе;
- своевременность данного курса обучения для достижения персоналом максимальных результатов.

Обучение персонала служит двум целям:

1. Определить способности кандидата справляться с объемом работы на определенной должности.
2. Передать знания и сформировать навыки для выполнения работы по вакантной должности.

Очевидно, что обучение поможет быстрее освоиться на новом месте и грамотно выполнять возложенные на сотрудника обязанности.

Оценка в рамках любой из перечисленных целей это не единичная акция, чтобы разобраться «кто виноват» и «что делать». Для этого разработан лист оценки менеджером (Приложение 2). Данный лист необходим для систематической комплексной оценки менеджеров по продажам позволяет организации гибко реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды, повышая тем самым уровень своей конкурентоспособности. В данном листе оценивается обучение сотрудника по критериям оценки, оценка знаний, умений, необходимых сотруднику для успешного

выполнения его должностных обязанностей, необходимость дополнительного обучения для сотрудника, замечания и пожелания по совершенствованию обучения в организации

Предлагается построить модель компетенций, которая с одной стороны позволит оценить компетенции конкретного сотрудника в требуемых областях, а также дать рекомендации по его развитию и обучению.

Очевидно, что нам придется дифференцировать персонал на несколько групп, принципы работы и отбора кадров которых будут сильно отличаться.

По третьей проблеме, нами было предложено – разработать карты компетенций сотрудников с тем, чтобы в дальнейшем определить потребность в обучении путем соотнесения перечня требуемых компетенций с реально существующим уровнем подготовленности персонала. В данной ситуации разрабатываем карту компетенций для менеджера по персоналу персонала. В перспективе планируется разработать карты компетенций для менеджеров по продажам.

Аналогичным образом, мы предлагаем провести и выходной контроль после обучения, сравнив компетенции работников, прошедших обучение, с перечнем требуемых компетенций для занимаемой ими должности.

Для оценки потребности в обучении руководящего персонала предложено использовать компетентностную модель в таблице 8.

Таблица 8 – Карта компетенций менеджера по персоналу при обучении

Компетенции	Основные проявления в действии
1	2
Анализ, разработка и принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывает и предлагает решение проблем;</li> <li>- учитывает всю имеющуюся информацию;</li> <li>- выявляет причины отклонений от планов;</li> <li>- расставляет приоритеты и на их основе принимает решения, распределяет время.</li> </ul>
Умение аргументировать и убеждать	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наглядно и полно презентует материал;</li> <li>- демонстрирует плюсы своего решения и минусы других вариантов;</li> <li>- готовит наглядные материалы для презентации и продвижения нужного решения;</li> <li>- убеждает в своей точке зрения, проявляет настойчивость;</li> <li>- обосновывает свою позицию, при этом использует факты и</li> </ul>

1	2
	цифры; - аргументирует, отмечая выгоды собеседника.
Знание основ адаптации персонала	- умение провести первичную беседу – знакомство нового сотрудника с компанией, корпоративными ценностями и общими правилами компании; - навык проведения элементарных адаптационных процедур, принятых в компании.
Умение работать в команде	- может формировать команду, вдохновляет всех ее членов вносить свой вклад для достижения целей; - выстраивает межличностные отношения с членами команды, делится информацией и опытом с коллегами.
Умение мотивировать	- точно сообщает о том, что и когда нужно сделать; - мотивирует других выполнять работу в кратчайшие сроки. Ставя при этом для сотрудников дополнительные бонусы, согласовав перед этим их с директором - своевременно напоминает о необходимости действовать.

Основанием для обучения является дивергенция между требуемым уровнем компетенции для данной должности (определяется высшим руководителем или коллегиально) и уровнем, демонстрируемым кандидатом. На основе данного наблюдения - формируется заявка на обучение.

По второй проблеме, была так же создана карта компетенций менеджера по продажам таблица 9.

Таблица 9 – Карта компетенций менеджера по продажам

Компетенции	Проверочный вопрос	Желательный ответ
1	2	3
Общие компетенции		
Ориентированность на работу с людьми	Что нравится в профессии?	Сотрудник должен упомянуть, что ему нравится общение с людьми.
Стремление понять другого человека	Клиент избегает зрительного контакта с Вами. Назовите причины такого поведения.	Это может зависеть от особенностей характера человека. Может быть, он устал, ему надоело, неинтересно, он что-то скрывает, ему неловко и пр.



Продолжение табл. 9

1	2	3
Ответственность, ориентация на успех	Почему у одних менеджеров хороший объем продаж, постоянные клиенты и пр., а у других – дела идут намного хуже?	Важно, что бы менеджер начал с объяснения причин успеха. Он должен указать такие качества, способствующие успеху как: целеустремленность, умение убеждать, коммуникабельность и пр. Плохо, когда менеджер начинает говорить о везении, хорошей территории или удачной базе клиентов...
Ориентированность на результат	Как определяется успешность менеджера?	В ответе обязательно должны прозвучать количественные показатели: объем продаж, количество клиентов и др.
Умение самостоятельно принимать решения и брать на себя разумный риск	Вы в командировке. Клиент настаивает на изменении типовых условий договора (при этом компании это по-прежнему выгодно). Вы пытаетесь связаться с руководителем, но это невозможно. Ваши действия.	Приму предложение клиента, так как это выгодно для компании.
Специальные компетенции	-	-
Навыки продаж	Назовите приемы обоснования цены.	Их должно несколько. Например: - Прием «бутерброда». ....И все это Вы получите за ... - Прием качественного обоснования. Соотносите цену с преимуществами товара. - Прием деления. Цена базовой модели и прибавление опций. Определение цены и времени эксплуатации. - Прием умножения. Демонстрируется экономия клиента во временном режиме. И другие.
Навыки проведения презентации	Как Вы определите, о чем нужно говорить на презентации	Все зависит от аудитории. Если мы говорим об одном клиенте – нужно выявить его потребности, задавая ему вопросы, и на основании ответов клиента строить презентацию товара. Если мы говорим о публичной

1	2	3
		презентации – делаем акценты на предвосхищении потребностей (то есть, анализируем основные, типичные потребности данной целевой группы).

Основным методом определения соответствия между требуемым и действующим в обучении для линейного персонала являются:

- 1) мнение руководителя;
- 2) мнение коллег;
- 3) результат испытательного срока (для новичков).

Предложенные мероприятия по организации системы обучения персонала организации ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» помогут структурировать систему обучения персонала организации, определить этапы работы по обучению персонала, а также разработать дополнительные документы для эффективной работы системы обучения персонала.

## **2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения мероприятий системы обучения в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е»**

Правовое обеспечение обучения персонала заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения эффективного обучения и повышения квалификации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством.

Функции правового обеспечения обучения персонала на уровне организации выполняются:

- руководителем организации;
- руководителем и сотрудниками кадровой службы.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области обучения являются:

- Трудовой кодекс РФ;
- Локальные и нормативные акты.

Кроме того, обучение персонала регулируется указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

К правовому обеспечению обучения персонала относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие обучение персонала.

Основные профессиональные образовательные программы направлены на решение задач последовательного повышения профессионального и общеобразовательного уровней, подготовку специалистов соответствующей квалификации. К ним относятся программы:

- высшего профессионального образования (программы бакалавриата и программы магистратуры);
- послевузовского профессионального образования (аспирантура (адъюнктура), ординатура и интернатура).

Дополнительная образовательная программа включает рабочие программы учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей).

Согласно ст. 196 ТК РФ необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель.

Цель профессиональной подготовки - ускоренное приобретение обучающимся навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ. Такая подготовка может быть получена в образовательных учреждениях, а также в образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующие лицензии, и в порядке индивидуальной

подготовки у специалистов, обладающих соответствующей квалификацией (п. 1, 3 ст. 21 Закона об образовании).

Целью профессиональной переподготовки специалистов является получение ими дополнительных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, а также для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой профессиональной деятельности, в том числе с учетом международных требований и стандартов (п. 7 Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.06.1995 № 610).

Профессиональная переподготовка специалистов проводится на базе высшего и среднего профессионального образования и осуществляется образовательными учреждениями по программам двух типов. Первый тип обеспечивает совершенствование знаний специалистов для выполнения нового вида профессиональной деятельности (свыше 500 час. аудиторных занятий), другой - для получения дополнительной квалификации (не менее 1000 час. трудоемкости) (п. п. 1, 8 Положения о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов, утвержденного Приказом Минобрнауки России от 06.09.2000 №2571).

В организации нормативным документом также будет являться разработанное нами «Положение об обучении» в котором будет прописана политика компании в области обучения, цели и задачи обучения, виды обучения, планирование и организация обучения, индивидуальное обучение, оценка эффективности обучения и ответственность.

Таким образом, рассмотрев нормативно-правовое обеспечение системы обучения персонала, выявлено, что целью профессиональной переподготовки специалистов является получение ими дополнительных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения нового вида профессиональной

деятельности, также для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям.

### **2.3. Оценка эффективности мероприятий по организации системы обучения в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е»**

Одна из основных сложностей в сфере обучения персонала – оценка эффективности данного процесса. Экономически эффект возникает за счет снижения текучести кадров и уменьшения числа ошибок.

Экономия средств за счет снижения числа ошибок ( $P_i$ ) рассчитывается по формуле:

$P_i = D \times ((B_0 \times C_0) / 100)$ , где  $D$  - количество проектов в год;

$B_0$  - Уменьшение количества ошибок, %

$C_0$  - стоимость исправления ошибок, руб.

Число мероприятий равно числу клиентов компании. Рассчитаем экономию при снижении числа ошибок на 10%:

$$P_i = 1050 \times 10\% \times 10000 / 100 = 1050 \text{ тыс. руб}$$

В 2013 году число клиентов снизилось на 15 % по сравнению с предыдущим годом, а выручка снизилась на 18 % или 50 580 тыс. руб.

Предположим, что 20% клиентов были потеряны из-за недовольства работой персонала. Предотвратив эти потери, компания сможет сэкономить:

$$50\,580 \text{ тыс. руб.} \times 20\% = 10\,116 \text{ тыс. руб.}$$

Коэффициент текучести кадров в 2014 году составил 4,6%. Разработка мероприятий позволит повысить мотивацию специалистов и, таким образом, текучесть кадров может снизиться. Экономия средств в этом случае ( $P_2$ ) рассчитывается по формуле:

$$P_2 = P \times (1 - K_2 / K_1)$$

$$P = Z_d - Ч_d - K_c - K_d,$$

где

$K_2, K_1$  - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

Зд - среднедневной заработок одного работника, руб.;

Чд - количество человеко-дней не работы в связи с увольнением или обучением;

Кс - коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

Кд - коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.

Экономия средств за счет снижения текучести кадров составит: '

$$P2 = 3000 \times 120 \times 7 \times (1 - 2,5/4,6) = 1\,150 \text{ тыс. руб.}$$

Суммарная годовая экономия средств (Р) составит:

$$P = 10\,116 + 1\,150 + 1\,050 = 12\,316 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность от реализации мероприятий равна разнице между годовой экономией средств за счет осуществления мероприятий и стоимостью этих мероприятий:

$$\mathcal{E} = P_i - K_i,$$

где  $P_i$  - экономия средств за счет реализации  $i$ -го мероприятия;

$K_i$  - затраты на реализацию  $i$ -го мероприятия.

Стоимость организационных мероприятий рассчитывается, исходя из стоимости труда задействованных специалистов и затрат на материально-техническое обеспечение.

Стоимость организационных мероприятий за год составит 1065 тыс. руб. Общая сумма затрат на разработку мероприятий составит 9476 тыс. руб.

Исходя из вышеперечисленных данных, рассчитаем экономическую эффективность от разработки мероприятий организации системы обучения персонала в компании ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е».

$$\mathcal{E}_y = 12316 - 9485 = 2831 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, годовая экономическая эффективность составит почти 3 млн. руб.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Позитивные социальные последствия разработки организации обучения персонала могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей).

Отдел управления персоналом должен отслеживать их для последующего анализа результатов мероприятий. Предполагаемые социальные эффекты от разработки мероприятий:

- повышение содержательности труда;
- реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников;
- повышение конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой;
- формирование благоприятного имиджа организации;
- обеспечение стабильной занятости.

Таким образом, социально-экономическая эффективность мероприятий по организации системы обучения в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е» - положительная и удовлетворяет потребности организации, следовательно, реализация данных мероприятий целесообразна.

## **Выводы по главе 2**

Предложены мероприятия по организации системы обучения персонала в ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е». Мероприятия преследуют цели создания эффективного обучения персонала в организации, обеспечивающего снижение текучести кадров, рост производительности труда, мотивации, социальных гарантий для персонала.

Предложены мероприятия по организации системы обучения персонала. Рассмотрено нормативно-правовое обеспечение системы

обучения персонала, выявлено, что целью профессиональной переподготовки специалистов является получение ими дополнительных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, а также для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям, также рассмотрели, основные функции правового обеспечения обучения персонала на уровне организации выполняются: руководителем организации; руководителем и сотрудниками кадровой службы.

Оценить данную эффективность количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом мероприятия имеют положительную социально-экономическую эффективность и могут быть реализованы на практике.

Целесообразность внедрения системы обучения подтверждается проведенной оценкой социально-экономической эффективности. Была выявлена социальная эффективность от разработки мероприятий: повышение содержательности труда и уровня мотивации персонала; реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников; повышение конкурентоспособности персонала; обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой; формирование благоприятного имиджа организации; обеспечение стабильной занятости.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проанализировав научные источники по проблеме системы обучения персонала, мы выявили, что проблемой обучения персонала занимаются авторы такие как, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, А.И. Лукичева, Н.И. Кабушкин, Ю.Г. Одегов, Б. Сербиновский, Байтасов, А.В. Дейнека, В. Крамер. Обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Главная цель обучения - не просто проявить определенные профессиональные навыки, а изменить отношение специалиста к своему делу, разработать оптимальную программу выполнения поставленных перед ним задач.

В организации следует выработать четкую модель обучения, включающую в себя стимулирование труда работников, проводимую службой управления персоналом, и направленную на повышение эффективности и самоотдачи работы. Служба управления персоналом должна выбрать такой тип кадровой политики, чтобы оперативно решать неизбежные в любой организации конфликтные ситуации, обращая исход конфликта к пользе всего коллектива.

Работая в организации, человек постоянно должен совершенствовать свое образование, обучаясь как теоретическим основам профессии, так и приобретая практические навыки. Через обучение персонала происходит развитие его трудового потенциала. Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны.

Общество с ограниченной ответственностью научно-производственная фирма «ДатаКрат-Е» - коммерческая организация, действующая на основании текущего законодательства Российской Федерации, в том числе Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и

Устава. Местонахождение Общества: Россия, г. Екатеринбург, пр. Космонавтов 18, корпус 52.

По итогам 2014 г. объем торговой выручки вырос более чем в 11 раз. В 2014 г. также показана положительная динамика товарооборота при снижении её темпов – 134,05%. В целом в течение анализируемого периода товарооборот вырос с 10022 до 153462 тыс. руб. или более чем в 15 раз. Издержки обращения выросли с 621 до 8212 тыс. руб., а их уровень снизился с 6,20 до 2,85%. По результатам хозяйственной деятельности во всех датах анализируемого периода получена прибыль.

Были выявлены следующие проблемы в организации по обучению персонала:

- нет положения об обучении кадров (присутствует лишь штатное расписание, журналы инструктажей по безопасности, планы противопожарных учений), плана обучения;
- нет оценочного листа оценки менеджером;
- отсутствие системы критериев определения потребности в обучении и объективного выходного контроля по результатам обучения штатных сотрудников.

Предлагается разработать и утвердить Положение об обучении персонала и План обучения персонала; разработка листа оценки и делегирование его заполнения наставникам, проводящим практическую часть обучения; построить модель компетенций, которая с одной стороны позволит оценить компетенции конкретного сотрудника в требуемых областях, а также дать рекомендации по его обучению: разработать систему определения потребности в обучении и выходного контроля на основе компетентностного подхода (разработки карт компетенций должностей).

Исходя из вышеизложенного, были разработаны мероприятия по организации системы обучения персонала.

В своей работе по обучению персонала предприятие обязано руководствоваться действующим Трудовым Кодексом РФ, а также

разработанным нами Положением об обучении персонала ООО НПФ «ДАТАКРАТ-Е», локальными и нормативно-правовыми актами организации.

Наличие положительной экономической эффективности более 3 млн. руб. позволяет утверждать, что мероприятия являются эффективными.

Позитивные социальные последствия организации обучения персонала: повышение содержательности труда и уровня мотивации персонала; реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников; повышение конкурентоспособности персонала; обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой; формирование благоприятного имиджа организации; обеспечение стабильной занятости.

Цель работы достигнута, поставленные задачи решены.